

**Rudolf Scharping**

**"Emphatie und militärisches  
Können - zwei Seiten einer  
Medaille"**

Rede an der Führungsakademie der  
Bundeswehr am 17. Februar 1999

**Christian Millotat**

Ansprache am 17. Februar 1999 zur  
Erinnerung an den ersten  
Stabsoffiziergrundlehrgang vor 25 Jahren



**Akademie-  
Information  
FüAk - aktuell**

---

---

**Nr. 4/ März 1999**

**20000830 106**

### **Hinweis des Herausgebers:**

Am 17. Februar 1999 besuchte Bundesminister der Verteidigung, Rudolf Scharping, die Führungsakademie der Bundeswehr. Bei dem Text handelt es sich um die Rede, die er aus diesem Anlaß im Freiherr v. Stein-Saal der "Generalleutnant Graf v. Baudissin-Kaserne" gehalten hat.

Ebenfalls am 17. Februar 1999 erinnerte die Führungsakademie der Bundeswehr an den ersten Stabsoffiziergrundlehrgang vor 25 Jahren. Der hier abgedruckte Text gibt die Ansprache wieder, die der Direktor Lehre der Führungsakademie, Brigadegeneral Christian Millotat, dazu gehalten hat.

#### **Rudolf Scharping**

"Empathie und militärisches Können -  
zwei Seiten einer Medaille"

Rede an der Führungsakademie der Bundeswehr am 17. Februar 1999

#### **Christian Millotat**

Ansprache am 17. Februar 1999 zur Erinnerung an den  
ersten Stabsoffiziergrundlehrgang vor 25 Jahren

Schriftenreihe der Führungsakademie der Bundeswehr Hamburg  
Akademie-Information - FüAk-aktuell, Nr. 4/ März 1999

ISSN 1436-5367

#### **Herausgeber:**

Führungsakademie der Bundeswehr, Fachinformationsstelle/ Dokumentation  
OTL (Wiss.-Dok.) Lothar W. Brenne-Wegener  
Manteuffelstraße 20; D-22587 Hamburg  
Tel.: 040/ 86 67 - 23 18; Fax: 040/ 86 64 420; e-mail: fueakbwhh@t-online.de

# REPORT DOCUMENTATION PAGE

Form Approved  
OMB No. 0704-0188

Public reporting burden for this collection of information is estimated to average 1 hour per response, including the time for reviewing instructions, searching existing data sources, gathering and maintaining the data needed, and completing and reviewing the collection of information. Send comments regarding this burden estimate or any other aspect of this collection of information, including suggestions for reducing this burden, to Washington Headquarters Services, Directorate for Information Operations and Reports, 1215 Jefferson Davis Highway, Suite 1204, Arlington, VA 22202-4302, and to the Office of Management and Budget, Paperwork Reduction Project (0704-0188), Washington, DC 20503.

1. AGENCY USE ONLY (Leave Blank)	2. REPORT DATE March 1999	3. REPORT TYPE AND DATES COVERED Final	
4. TITLE AND SUBTITLE  Emphatie und militaerisches Koennen-zwei Seiten einer Medaille: Rede an der Fuerungsakademie der Bundeswehr am 17. Februar 1999; Ansprache am 17. Februar 1999 zur Erinnerung an den ersten Stabsoffiziergrundlehrgang vor 25 Jahre.  Empathy and military expertise-two sides of the same coin: speech at the Leadership Academy of the Bundeswehr on 17 February 1999; Lecture on 17 February 1999 remembering the first staff officer training class 25 years ago		5. FUNDING NUMBERS	
6. AUTHOR(S)  Scharping, Rudolf Millotat, Christian		8. PERFORMING ORGANIZATION REPORT NUMBER	
7. PERFORMING ORGANIZATION NAME(S) AND ADDRESS(ES)  Fuehrungsakademie der Bundeswehr Fachinformationsstelle/Dokumentation Manteuffelstrasse 20 D-22587 Hamburg		10. SPONSORING/MONITORING AGENCY REPORT NUMBER	
9. SPONSORING/MONITORING AGENCY NAME(S) AND ADDRESS(ES)			
11. SUPPLEMENTARY NOTES  Publisher: Fuehrungsakademie der Bundeswehr, Fachinformationsstelle, Hamburg			
12a. DISTRIBUTION/AVAILABILITY STATEMENT  DTIC users only.		12b. DISTRIBUTION CODE	
13. ABSTRACT (Maximum 200 words)  This report contains two speeches on the same date at the Leadership Academy the Bundeswehr. Scharping, the Minister of Defense, is addressing the officers on the 25 <sup>th</sup> anniversary of the founding of the academy. He notes that the academy also trains officers from foreign countries. The "empathy" Scharping refers to comes from the founders of the academy, Count Wolf von Baudessin, and is a concept of cooperative security. Scharping ties this theme to European security and the future. The second speaker, General Millotat, is the director of instruction. His lecture concerns the concept behind the academy and changing debate over course content and length of training.			
14. SUBJECT TERMS  German military Public speeches German officer training		15. NUMBER OF PAGES 19	
		16. PRICE CODE	
17. SECURITY CLASSIFICATION OF REPORT  UNCLASSIFIED	18. SECURITY CLASSIFICATION OF THIS PAGE  UNCLASSIFIED	19. SECURITY CLASSIFICATION OF ABSTRACT  UNCLASSIFIED	20. LIMITATION OF ABSTRACT  Unlimited

**Rudolf Scharping**

**"Empathie und militärisches Können -  
zwei Seiten einer Medaille"**

Rede an der Führungsakademie der Bundeswehr am 17. Februar 1999

AQF00-11-3767

## **"Empathie und militärisches Können – zwei Seiten einer Medaille“**

Rede des Bundesministers der Verteidigung, Rudolf Scharping, an der Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg, am 17. Februar 1999\*

### **I.**

Die Führungsakademie der Bundeswehr ist die zentrale und - neben den Universitäten in Hamburg und München - die bedeutendste Ausbildungsstätte für die Offiziere der Bundeswehr. Hier werden die Grundlagen für Führungskultur und Selbstverständnis in den Streitkräften gelegt.

Die Führungsakademie zieht Jahr für Jahr den Führungsnachwuchs vieler befreundeter Streitkräfte an. Inzwischen haben mehr als 1.500 Offiziere aus über 100 Ländern hier eine Ausbildung erhalten. Allein in diesen Tagen nehmen 110 ausländische Offiziere aus mehr als 50 Nationen an verschiedenen Lehrgängen teil, darunter zum ersten Mal auch Offiziere aus dem Jemen, aus Kuwait und aus der Volksrepublik China.

Die Führungsakademie ist Gesprächsforum und Begegnungsstätte - zwischen Bürgern und Soldaten, zwischen Offizieren der Bundeswehr und von Streitkräften aus Ost und West, aus Nord und Süd.

Sie ist ein Aushängeschild der Bundeswehr und genießt national wie international einen ausgezeichneten Ruf.

Es ist deshalb kein Zufall, daß ich innerhalb weniger Wochen zweimal zu Ihnen nach Hamburg komme: Heute, um Ihnen meine Ansichten zu militärischer Bildung, Anforderungen an den Offizier der Bundeswehr und zum Traditionsverständnis mit auf den Weg zu geben. Und in ein paar Wochen, um in der 'KruzelWagner Memorial Lecture' die Grundlinien einer modernen Sicherheitspolitik aufzuzeigen.

Die Breite dieser Themen spiegelt die ganze Spannweite dessen wider, wofür die Führungsakademie steht: Sicherheitspolitik wird mit Fachleuten aus vielen verschiedenen Bereichen diskutiert und weiterentwickelt; Offiziere und Beamte aus dem In- und Ausland, aber auch Vertreter von Wirtschaft und Wissenschaft schärfen hier im Dialog ihre politisch-militärische Urteilsfähigkeit; und den angehenden Stabs- und Generalstabsoffizieren wird das Rüstzeug vermittelt, das sie für den täglichen Dienst benötigen.

---

\* Quelle: [http://www.bundeswehr.de/presse/reden/rede\\_98\\_s6.htm](http://www.bundeswehr.de/presse/reden/rede_98_s6.htm)

Diesen vielschichtigen Herausforderungen kann die Akademie nur gerecht werden, wenn sie die unterschiedlichen Ansätze und verschiedenen Kräfte integriert. Sie erinnern sich heute in einer kleinen Feier daran, daß vor 25 Jahren die Stabsakademie der Bundeswehr mit der Führungsakademie zusammengelegt wurde - wenige Monate nachdem die Hochschulen der Bundeswehr den Lehrbetrieb aufgenommen hatten.

Beide Ereignisse sind eng mit der Entwicklung der Konzeption Innere Führung verbunden. Wolf Graf von Baudissin und seine Mitarbeiter vertraten von Anfang an die Auffassung: Moderne Offzierausbildung muß TSK-übergreifend und multinational sein. Sie muß zugleich Methoden und Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung und Lehre interdisziplinär aufgreifen und für die militärische Praxis nutzbar machen.

Die Stabsakademie und die Universitäten der Bundeswehr sind aus dieser Überzeugung entstanden. Der von Graf Baudissin entwickelte Ansatz wurde *raison d'être* der Führungsakademie - sie fühlt sich diesem Erbe verpflichtet. Wir können heute feststellen: Die Konzeption Innere Führung hat sich vorzüglich bewährt. Ihre Grundsätze haben unverändert Bestand.

Natürlich müssen Grundsätze immer wieder neu diskutiert werden, um ihre fortdauernde Tragfähigkeit zu gewährleisten und - vor allem - sie zeitgemäß anzuwenden. Das kann nur im Gespräch miteinander erfolgen - und gerade die Führungsakademie ist der richtige Ort dafür, es gibt keinen besseren. Dialog heißt immer auch Debatte über Inhalte, die richtigen Ziele und den besten Weg dorthin. Ohne den Respekt vor dem Recht auf freie Meinungsäußerung geht das nicht.

Eine Akademie lebt von der Vielfalt der Meinungen und von der gestaltenden Kraft des Wortes.

Aber zur Freiheit gehört unabdingbar die Verantwortung - zum Streit um die Sache gehört, den Standpunkt und vor allem auch die Person des Andersdenkenden zu respektieren.

Freiheit ist immer auch die Freiheit des Andersdenkenden. Das bestimmt die *Form* der Auseinandersetzung ebenso wie die selbstverständliche Loyalität gegenüber dem Dienstherrn. In der Sache erweist sich, das ‚Miteinander-Reden‘ oftmals erfolgversprechender ist als das ‚Übereinander-Reden‘.

## II.

Lassen Sie mich die Eckpunkte unserer neuen Sicherheitspolitik kurz skizzieren, denn sie bilden die Richtpunkte, an denen sich die Lehre an der Führungsakademie zukünftig orientieren muß.

Wir sind uns einig: Die Rahmenbedingungen europäischer Sicherheit haben sich in den vergangenen Jahren entscheidend verbessert.

In Deutschland waren zum Beispiel 1990 insgesamt 1,5 Millionen Soldaten stationiert; heute sind es nur noch rund eine halbe Million. Die Bundeswehr und die Nationale Volksarmee hatten am Tag der Wiedervereinigung zusammen rund 700.000 Soldaten. Heute sind es deutlich weniger als die Hälfte.

Die Überwindung der Teilung Europas - und damit der militärischen Konfrontation - haben die Möglichkeiten für einen Wandel der politischen Strukturen und Institutionen euro-atlantischer Sicherheit geschaffen.

Die grundlegenden Veränderungen ermöglichen der euro-atlantischen Gemeinschaft, gemeinsam den neuen Herausforderungen und Risiken zu begegnen, die aus politischen Instabilitäten an unserer Peripherie, aus Not und Unterdrückung sowie aus der Proliferation von Massenvernichtungswaffen erwachsen. Der Einsatz im ehemaligen Jugoslawien ist ein großer Schritt.

Gemeinsam sichern wir dort den Frieden - Amerikaner und Russen, Deutsche und Ukrainer, Polen, Schweden und viele andere.

Freiheit kann heute nicht allein militärisch geschützt, Sicherheit und Stabilität können - weniger denn je - ausschließlich militärisch definiert oder geographisch eingegrenzt werden. Wir müssen ein umfassendes Verständnis von Sicherheit entwickeln, das nicht mehr allein in Kategorien von territorialer Bedrohung und territorialer Verteidigung denkt. Die neuen politisch-militärischen Gegebenheiten stellen uns vor die Frage:

Wollen wir den für die euro-atlantische Sicherheit und Stabilität relevanten krisenhaften Entwicklungen dort entgegentreten, wo sie entstehen, oder wollen wir deren Folgen einfach hinnehmen - einschließlich eines möglichen Übergreifens auf das Bündnisgebiet?

Unsere gemeinsame Antwort auf die neuen Herausforderungen kann nur lauten: Wir müssen im ganzen Spektrum politisch und militärisch handlungsfähig sein - von präventiven Ansätzen zur Konfliktregulierung über die entschlossene Krisenbewältigung bis hin zur kollektiven Verteidigung als Rückversicherung.

Jede der euro-atlantischen Institutionen kann und muß ihren spezifischen Beitrag leisten: Nordatlantische Allianz und Europäische Union, Westeuropäische Union und Europarat, OSZE und OECD - sie alle haben ihre besonderen Stärken und ergänzen einander. Wir müssen die Synergien aufbauen und nutzen, die aus dem engen Zusammenwirken dieser Institutionen erwachsen, und unsere Anstrengungen bündeln.

Es ist an der Zeit, mangelnden politischen Willen zu überwinden und die erforderlichen Instrumente zu schaffen.

Und notwendig ist auch, Strukturen zu straffen und Verfahren effizienter zu gestalten, um künftig in Krisen rascher, einfacher und nachhaltiger handeln zu können.



Unter den neuen Bedingungen ist eine entscheidende Voraussetzung für zukunftsorientierte Sicherheitspolitik, die politische Kohärenz und militärische Leistungsfähigkeit der NATO weiter zu verbessern - und *zugleich* die europäische Verantwortungsbereitschaft und Handlungsfähigkeit zu verstärken, wenn europäische Sicherheitsinteressen betroffen sind.

Die Bundesregierung hat dazu eine Reihe neuer Ansätze entwickelt und auf den Weg gebracht. Wir werden darüber zu gegebener Zeit noch ausführlich miteinander sprechen. Dabei geht es um die Frage: Was kann die Bundeswehr, was können Sie dazu beitragen, damit wir vor diesem Hintergrund politisch und militärisch handlungsfähiger werden - im Nordatlantischen Bündnis, in Europa, aber auch in internationalen Organisationen wie der OSZE und den Vereinten Nationen?

### III.

In seinem berühmten Werk "Vom Kriege" sagt Carl von Clausewitz: "Der Feldherr braucht weder ein gelehrter Staats-, noch Geschichtsforscher, noch Publizist zu sein, aber er muß mit dem höheren Staatsleben vertraut sein, die eingewohnten Richtungen, die aufgeregten Interessen, die vorliegenden Fragen, die handelnden Personen kennen und richtig ansehen; er braucht kein feiner Menschenbeobachter, kein haarscharfer Zergliederer des menschlichen Charakters zu sein, aber er muß den Charakter, die eigentümlichen Fehler und Vorzüge derer kennen, denen er befehlen soll."

Die in Bosnien, aber auch anderswo gemachten Einsatzerfahrungen zeigen deutlich, daß heute *jeder* Offizier die "aufgeregten Interessen" kennen und befähigt sein muß, die konkreten politischen Entwicklungen im Einsatzland zu beurteilen.

Politisches Urteilsvermögen, diplomatisches Fingerspitzengefühl und Charakterstärke sind wesentliche Voraussetzungen, um zwischen Parteien zu vermitteln, die sich noch vor kurzem erbittert bekämpft haben. Mißtrauen und Haß überwinden kann nur, wer sich in die Menschen hineindenken kann und sie verstehen will.

Solche Empathie - die Wolf Graf von Baudissin als Element kooperativer Sicherheitspolitik verstanden wissen wollte - darf aber auf keinen Fall mit Sympathie verwechselt werden. Militärische Friedenssicherung und Vermittlung erfordert einen festen eigenen Standpunkt, der moralisch in den Werten unserer Verfassung verankert ist und politisch die Menschen überzeugt.

Militärisches Handeln ist immer an Werte gebunden. Die Väter unseres Grundgesetzes haben ganz bewußt den Artikel 1 unserer Verfassung vorangestellt. Darin heißt es in den ersten beiden Absätzen:

*"Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen, ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt."*



*Das deutsche Volk bekennt sich darum zu unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft, des Friedens und der Gerechtigkeit in der Welt. "*

Die Werte Demokratie, Menschenwürde und Rechtsstaatlichkeit sind Tradition der Bundeswehr. Sie sind Orientierung für *jeden* militärischen Einsatz - in der Landes- und Bündnisverteidigung wie auch bei allen anderen Einsätzen zur Wahrung von Frieden und Freiheit.

Gerade für die neuen Aufgaben Krisenvorbeugung und -bewältigung müssen unsere Offiziere mehr denn je von diesen Werten durchdrungen sein. Sie müssen die ethische und politische Notwendigkeit eines Einsatzes für sich persönlich annehmen und voll und ganz dafür einstehen.

Nur dann werden Sie die Ihnen anvertrauten Soldaten wie auch die Konfliktparteien überzeugen können.

Hier muß die Lehre an der Führungsakademie ansetzen. Die offene und konsequente Auseinandersetzung mit den existentiellen Grundfragen des Dienstes gehört ebenso dazu wie die Befassung mit aktuellen Fragen der Sicherheitspolitik.

Die Lehrgangsteilnehmer müssen lernen, mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenzuarbeiten; sie müssen sich in einem zunehmend internationalen Umfeld verständigen können, aber sie müssen genauso lernen, einen Einsatz zu befehlen. Denn die Führungsakademie ist weder eine militärische Fachschule noch eine allgemeine Hochschule. Ihre Stärke ist es, Kenntnisse, Erfahrungen und Perspektiven aus vielen Bereichen zu integrieren, um den umfassend gebildeten und solide ausgebildeten Stabsoffizier zu formen.

Aber die oftmals nicht einfache Stellung des Offiziers als Vermittler, Schlichter und Puffer in Konfliktsituationen stellt neue Herausforderungen an die Ausbildung.

Aus den bisherigen Einsatzerfahrungen ergibt sich: Wir brauchen selbstverständlich auch weiterhin den gut ausgebildeten und ausgerüsteten Soldaten. Die klassischen militärischen Fähigkeiten und Tugenden bleiben unabdingbare Voraussetzung.

Aber zukünftig muß jeder Offizier in viel höherem Maße als bisher politisch urteilen können. Er muß entscheiden, wann er militärische Mittel einsetzt und wann es geeigneter erscheint, durch Verständigung und Kooperation zum Ziel zu gelangen. Soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit und Verhandlungsgeschick werden die Anforderungen an den Offizier künftig stärker bestimmen.

Ich weiß, daß ich damit auch von den Dozenten viel erwarte. Aber Sie wissen so gut wie ich, daß wir uns in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft alle der Herausforderung lebenslangen Lernens stellen müssen.

Wie nirgends sonst in der Bundeswehr - aber auch darüber hinaus - kommen hier vielfältige Kenntnisse, Erfahrungen und Perspektiven der Lehrgangsteilnehmer aus vielen Ländern und von allen Kontinenten zusammen. Die Führungsakademie ist ein Ort, an dem der Dialog zwischen den Kulturen schon lange gepflegt wurde, ehe multinationale Zusammenarbeit zum Alltag wurde.

Deutschland hat neun Nachbarn. Alle sind Freunde und Partner. Österreich und die Schweiz sind neutral. Mit Frankreich, Luxemburg, Belgien, Dänemark, Polen und den Niederlanden haben wir gemeinsame Verbände gegründet. Wir hoffen, in absehbarer Zeit auch mit der Tschechischen Republik eine solche Verbindung eingehen zu können.

Unsere internationale Zusammenarbeit geht aber über den Kreis der Nachbarn weit hinaus. Das ist Bildung von Vertrauen und praktische Friedenssicherung.

So selbstverständlich an der Führungsakademie der respektvolle Umgang zwischen den Nationen ist, so selbstverständlich ist auch der von gegenseitiger Achtung getragene Austausch zwischen Dozenten und Lehrgangsteilnehmern. Denn hier sitzen lebens- und berufserfahrene Persönlichkeiten auf der Schulbank, die über eine hervorragende Ausbildung verfügen und ebensoviel zu geben haben wie sie noch lernen müssen. Selbstverständlich ist immer Raum, die Fähigkeiten, "Joint and combined" zu lernen und zu lehren, noch intensiver zu entwickeln.

Das setzt natürlich voraus, noch mehr als bisher "über den Zaun zu blicken" und Anregungen auch von außerhalb der Bundeswehr einzubeziehen. Ich bin überzeugt: Solide Antworten, die für die Praxis taugen, finden wir nur im Dialog mit der Wissenschaft.

Denn politisches wie militärisches Handeln und wissenschaftliche Reflexion müssen sich gegenseitig befruchten.

Sie sind hier in Hamburg in der glücklichen Lage, mit der Universität der Bundeswehr, aber auch mit den öffentlichen Hochschulen wissenschaftliche Einrichtungen von höchstem Niveau in der unmittelbaren Nachbarschaft zu haben. Ich will Sie ausdrücklich ermutigen, nach Wegen zu suchen, die zu einem "Ausbildungsverbund" zwischen der Führungsakademie und den Hamburger Universitäten führen.

Lassen Sie mich zwei Beispiele herausgreifen, die stellvertretend die Notwendigkeit, aber auch die Möglichkeiten dieser Zusammenarbeit für eine wissenschaftsbestimmte Offiziersausbildung deutlich machen. Mit den neuen Technologien der Information und Kommunikation kommen auf uns alle viele neue Chancen und Möglichkeiten zu.

Manche sprechen von einer technologischen Revolution. Gewiß ist, daß sich die Entwicklung beschleunigt hat und gravierende Auswirkungen auch auf die Bundeswehr haben wird. Das müssen wir heute umfassend durchdenken und mitein-

ander diskutieren, damit die Bundeswehr auch morgen noch in Ausbildung und Ausrüstung modern und im Bündnis voll handlungsfähig bleibt.

In der Bundeswehr muß die moderne Technik so genutzt werden, daß sie das innere Gefüge der Streitkräfte stärkt - die Eigenverantwortung, die Initiative und damit auch die Effizienz. Die technische Entwicklung gestalten im Sinne unserer Werteordnung und unseres Menschenbildes - das ist eine Führungsaufgabe.

Und deswegen ist die Führungsakademie in besonderem Maße gefordert. Dieser Herausforderung können Sie nur gerecht werden, wenn Sie sich der neuesten Erkenntnisse der Wissenschaft bedienen- der technischen ebenso wie der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen.

Mit der technischen Entwicklung untrennbar verbunden sind Fragen der Organisation und des Betriebs. Sie alle wissen, daß es in der Wirtschaft, aber auch in der Bundeswehr in den vergangenen Jahren erhebliche und manchmal auch schmerzhaft Anpassungsprozesse gegeben hat- auch weil die neuen Möglichkeiten moderner Information und Kommunikation die altgewohnten Strukturen und Verfahren auf den Prüfstand stellen. Bestand hat nur, was auch unter den neuen Bedingungen zu effizienter Auftragserfüllung beiträgt.

Nicht alles, was in diesem Zusammenhang in Wissenschaft und Wirtschaft gedacht und getan wird, kann auf die Bundeswehr übertragen werden. Neues ist nie um seiner selbst willen besser als das Alte. Aber überkommene Lösungen müssen immer wieder neu geprüft werden, ob sie unserer Wirklichkeit noch angemessen sind.

Hier ist Führung gefordert- eine Führung, die visionäre Kraft und pragmatisches Augenmaß miteinander verbindet.

Und diese Aufgabe erfordert Urteilsvermögen - die Fähigkeit, zwischen konkurrierenden Zielen und unterschiedlichen Wegen auszuwählen.

Die Entwicklungen in der Wirtschaft geben uns viele wertvolle Anregungen. Solche Überlegungen sind wichtig, und ich unterstütze nachdrücklich die neuen Ansätze in der Bundeswehr, zu einer verbesserten Kosten- und Leistungsverantwortung in den Streitkräften zu gelangen.

Aber wir müssen nicht alle Fehler noch einmal selbst machen, die von der Wirtschaft schon als solche erkannt und korrigiert werden. Wissen und Können, Verstehen und Anwenden, Weiterbildung und Motivation der Mitarbeiter sind für den Erfolg von Modernisierungsprozessen wichtiger als das einseitige Schauen auf Kostenstellen. Hier gibt es noch viel Raum für weitere Verbesserungen, nicht zuletzt in der Verwaltung.

#### IV.

Urteilsfähigkeit gründet sich in erster Linie auf Werte. Wer Menschen nur als Kostenfaktor betrachtet, hat damit auch eine Entscheidung über Werte getroffen

und sein Menschenbild deutlich gemacht. Lassen Sie mich daher abschließend etwas über unsere Urteilsmaßstäbe sagen.

In Zeiten des raschen Wandels brauchen wir Werte, die uns Orientierung bieten - als Maßstab und Legitimation für den Einsatz und als Halt und Richtschnur für den Soldaten, der wissen muß, *wofür* er einsteht.

Das Reformwerk der Konzeption Innere Führung ist in einer Zeit entstanden, als wir Deutsche den tiefsten geistigen und politischen Umbruch in unserer Geschichte zu bewältigen hatten. Ich will es auch hier noch einmal ganz klar unterstreichen: Die Innere Führung für die Herausforderungen der Zukunft weiterzuentwickeln- das ist mir ein wichtiges persönliches Anliegen.

Der geistige Vater der Konzeption Innere Führung, Graf Baudissin, kam aus dem Kreis der Menschen, die der nationalsozialistischen Diktatur Widerstand geleistet hatten. Er ließ sich für den Aufbau der Bundeswehr in die Pflicht nehmen unter der Bedingung, die nach 1815 unvollendet gebliebene preußische Heeresreform fortführen zu können.

In seiner Person werden beispielhaft zwei Traditionslinien der Bundeswehr deutlich, an die ich anknüpfen will: die bleibenden Ideen der preußischen Staats- und Heeresreformer von 1806 und die verpflichtenden Ideale des deutschen Widerstands gegen den Nationalsozialismus.

Die preußischen Reformer stehen beispielhaft für die besten Überlieferungen des alten Preußen - bevor wilhelminische Schneidigkeit und kurzsichtiger Nationalismus einen Grund legten für die moralische, die politische und letztlich auch militärische Katastrophe von Nationalsozialismus und Zweitem Weltkrieg.

Die Reformer stehen für das weltoffene Preußen, das die besten Köpfe Deutschlands und Europas nach Berlin zog und von ihnen profitierte - für das Preußen praktischer Toleranz, das Menschen, die um ihres Glaubens willen verfolgt wurden, Zuflucht gewährte.

Hugenotten, Juden und Protestanten haben in ihre neue Heimat dafür Fleiß, Initiative, Ideenreichtum und große Treue eingebracht und ihren neuen Staat wesentlich geprägt. In diesem Preußen galt schon früh die Stärke des Rechts mehr als das Recht des Stärkeren. Es war *das* Preußen, in dem ein Offizier "Ungnade wählte, wo Gehorsam nicht Ehre brachte" (von der Marwitz).

Natürlich hat jede Zeit ihre eigenen Gesetze. Und natürlich schützt ein Rückgriff auf die Tugenden des alten Preußen - Toleranz aus Vernunft und Loyalität ohne Willfährigkeit, aber auch die Bereitschaft zu Gehorsam und Pflichterfüllung aus sittlicher Verantwortung - vor Mißbrauch nicht.

Und doch gehört es zu den guten Traditionen der Bundeswehr, diese Tugenden- etwa in der Auftragstaktik - für die Armee in der Demokratie zeitgemäß fruchtbar gemacht zu haben.

Eine Armee entsteht nicht aus dem Nichts. Sie ist wie ein Baum, dessen Wurzeln tief in die Vergangenheit hineinreichen. Schneidet man die Wurzeln ab, stirbt der Baum. Baum und Wurzeln bedürfen der regelmäßigen Pflege. Abgestorbene oder kranke Wurzeln müssen abgeschnitten werden. Neu wachsende Triebe müssen gehegt werden, damit sie kräftig gedeihen.

Die Tradition der Bundeswehr hat Wurzeln, die bis zu den preußischen Reformern um Scharnhorst reichen. Eine solche gesunde Traditionslinie führt zu den Frauen und Männern des Widerstands aus allen Bereichen der Gesellschaft. Aber neben ihnen verdienen auch Soldaten der Wehrmacht Respekt, die aus ihrer damals begrenzten Kenntnis der Vorgänge heraus bona fide ehrenhaft gehandelt und gekämpft haben.

Was für den einzelnen Soldaten gilt, gilt jedoch nicht für die Wehrmacht als Ganzes. Sie kann nicht als Traditionsgeber für die Bundeswehr gelten.

Der Geschichtsphilosoph Leopold von Ranke sagte einmal: "Jede Epoche ist unmittelbar zu Gott." Übertragen heißt dies, daß ein objektives Urteil über eine Zeitepoche immer auch die spezifischen Bedingungen der Zeit berücksichtigen muß.

Mit dem Traditionserlaß von Hans Apel aus dem Jahr 1982 haben wir eine solide Grundlage für das Traditionsverständnis in der Bundeswehr. Der Generalinspekteur der Bundeswehr wird in Kürze 'Richtlinien zur Unterstützung der politisch-historischen Bildung durch militärgeschichtliche Exponate' an die Truppe verteilen. Diese Richtlinien finden meine ausdrückliche Billigung und Unterstützung.

Die Kommandeure und Einheitsführer vor Ort haben damit eine klare Richtschnur für den Umgang mit der Tradition in der Bundeswehr.

Über die Auswahl zeitgemäßer Traditionen muß immer wieder gestritten werden - in der Sache hart, in der Form mit jener Mäßigung, die uns der Respekt vor Menschen einer anderen Zeit und auch vor Menschen anderer Überzeugungen gebietet.

Wir müssen zu unserer ganzen Geschichte stehen, mit ihren Höhen und ihren Tiefen - aber wir können sehr wohl auswählen, in welche Tradition wir uns stellen. - Es gab und gibt gute Überlieferungen in unserer Geschichte - aber wir müssen auch sehen: Sie waren nicht stark genug, die moralische und politische Katastrophe der nationalsozialistischen Gewaltherrschaft zu verhindern.

Zu unserer Geschichte gehört die Einsicht, daß *zu viele* den Drohungen und Verlockungen der Diktatur erlagen - und *zu wenige* die Kraft zum Widerstand fanden.

Die Traditionen von Freiheit und Verantwortung, von Verpflichtung zu maßvoller Politik, Toleranz und Würde inspirierten den Widerstand gegen die Dik-

tatur, den Frauen und Männer aus allen Schichten und Kreisen unseres Volkes trugen.

Die Erfahrung des Widerstands gegen die Diktatur war nach dem Krieg der entscheidende Anstoß für die Entwicklung der Konzeption Innere Führung. Die Einbindung der Soldaten als Staatsbürger in die Gesellschaft, die Einbettung der Bundeswehr in die Verfassungsordnung und die Bindung von Befehl und Gehorsam an Recht und Gesetz - das waren zukunftssträchtige Lehren, die wir aus der Geschichte gezogen haben.

Der Staatsbürger in Uniform, der den rechtmäßigen Befehlen rechtmäßiger Vorgesetzter gewissenhaften Gehorsam leistet, ist der Soldat für den Frieden - für den Frieden im Geiste unserer Verfassung. Die Bundeswehr hat damit eine eigene Tradition begründet, die weithin zum Vorbild geworden ist.

Das Leitbild ist der Soldat, der freier Mensch, guter Staatsbürger und vollwertiger Soldat zugleich ist.

Wir werden in Zukunft die eigene Tradition der Bundeswehr stärker betonen. Sie hat sich in über vierzig Jahren bewährt - in den Zeiten des Kalten Krieges ebenso wie heute in Bosnien. Ich fordere Sie daher auf, im Gespräch mit mir daran zu arbeiten, die Bundeswehr in Geist und Gehalt in eine gute Zukunft zu führen.

**Christian Millotat**

**Ansprache am 17. Februar 1999 zur  
Erinnerung an den  
ersten Stabsoffiziergrundlehrgang  
vor 25 Jahren**



## **Ansprache des Direktors Lehre, Brigadegeneral Christian Millotat, am 17. Februar 1999, zur Erinnerung an den ersten Stabsoffiziergrundlehrgang vor 25 Jahren**

Meine sehr verehrten Damen und Herren, Herr Admiral, liebe Gäste!

Im Januar 1974 vor 25 Jahren begann der erste Stabsoffiziergrundlehrgang, damals Grundlehrgang der Fortbildungsstufe C genannt, in dieser Kaserne, der damaligen General Schwarzkopff-Kaserne. Als Direktor Lehre der höchsten Ausbildungsstätte der Bundeswehr ist es mir eine Freude, Sie bei dieser leicht nachgezogenen Geburtstagsfeier begrüßen zu können, darunter so manchen, der mit Herzblut um die Konzeption und Gestaltung unseres Geburtstagskinds gerungen hat, frühe Dozenten im Grundlehrgang wie Dr. Kutz und Dr. Vogt sowie als Zeitzeugen unseren Kommandeur, der den ersten Grundlehrgang absolvierte. Dr. Kutz hat in der kleinen Ausstellung, die in diesem Raum aufgebaut ist, Dokumente, Literatur und Presseartikel zusammengetragen, die das Entstehen des Grundlehrgangs und Kontroversen um ihn belegen und hat sie mit Karikaturen aus einer Lehrgangszeitung, die damals entstanden ist, aufgelockert.

Im März geht der 74. Stabsoffiziergrundlehrgang zu Ende. Seit 1974 haben ihn 17.500 Offiziere absolviert. Vor dem Hintergrund, daß die Bundeswehr etwa 38.000 Offiziere hat, ist das eine große Zahl.

Im 25. Jahr seines Bestehens ist der Grundlehrgang in den Streitkräften anerkannt:

- Der Grundlehrgang befähigt Offiziere, Aufgaben als Stabsoffizier im Frieden, in Krisen und im Krieg innerhalb und außerhalb ihrer Teilstreitkraft in Führungs- und Stabsverwendungen selbständig und eigenverantwortlich wahrzunehmen.
- Neben den bereits erworbenen Qualifikationen als Offizier ist er ein gewichtiger Baustein für die weitere Laufbahnsteuerung: 85 Prozent seiner erfolgreichen Absolventen besuchen später zur Abrundung ihrer Ausbildung vor der ersten Verwendung als Stabsoffizier den Führungslehrgang Streitkräfte, 15 Prozent werden für die Generalstabs- und Admiralstabsausbildung ausgewählt.
- Der Grundlehrgang schafft darüber hinaus die Beförderungsvoraussetzung zum Stabsoffizier nach der Soldatenlaufbahnverordnung.

Prüfungslehrgänge sind nie populär. Ihr Prüfcharakter kann allzu leicht ihren Weiterbildungscharakter verdecken. Die Qualität der im Grundlehrgang eingesetzten zivilen und militärischen Dozenten sowie ein „eingespielter“ und möglichst gut organisierter Lehrgangsablauf müssen das Erreichen beider Ziele

gewährleisten. Das aber erfordert auch die ständige Überprüfung, wie ein solcher Lehrgang verbessert und auf neue wissenschaftliche Erkenntnisse und Entwicklungen ausgerichtet werden kann.

Ein im Lauf der Jahre durchorganisierter Lehrgang wie der Grundlehrgang läßt vergessen, wie hoch und heftig die Wogen rollten und brandeten, als er konzipiert und in seiner Anlaufzeit durchgeführt wurde. Die offiziellen Dokumente aus jener Zeit, etwa die Weißbücher von 1970 und von 1971/72 oder das sogenannte Grünbuch von 1971 mit den Ergebnissen der von Verteidigungsminister Helmut Schmidt eingesetzten Kommission zur Neuordnung der Ausbildung und Bildung in der Bundeswehr unter Leitung von Professor Ellwein, aber auch der Bericht der sogenannten de Maizièr-Kommission zur Stärkung der Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in der Bundeswehr von 1979 mit ihren nüchternen Aussagen lassen von den Auseinandersetzungen um die damals geschaffene Fortbildungsstufe C und den in sie eingebundenen Grundlehrgang nichts ahnen. Die Literatur, die sich mit der Fortbildungsstufe C beschäftigte, sowie die Presse jener Jahre spiegeln diese Auseinandersetzungen jedoch vielfältig wider. Die Auseinandersetzungen um die Fortbildungsstufe C wurden damals häufig mit Begriffen wie „Reform und Gegenreform“, „Kampf progressiv-demokratischer Wissenschaftler und Soldaten“ gegen „reaktionär-konservative Elemente“ mit einem dramatischen Vokabular geführt, das an die Epochen der Reformation und Gegenreformationen in Deutschland erinnert. Glücklicherweise folgte diesen Auseinandersetzungen kein 30jähriger Krieg, niemand wurde verbrannt, aber es wurden, so meine ich, rasch gangbare Wege gefunden, die Fortbildungsstufe C und vor allem den Grundlehrgang sinnvoll zu konzipieren und durchzuführen.

In der Rückschau ist man gelassener und nüchterner als so mancher von damals, wenn man die Etappen nachvollzieht, die zum Grundlehrgang führten. Einige dieser Etappen möchte ich im folgenden kurz skizzieren:

Im Weißbuch von 1970 kündigte die sozial-liberale Bundesregierung die Neuordnung von Ausbildung und Bildung in der Bundeswehr an. Zur Begründung wies sie auf die Entwicklung der Bildungspolitik und die Notwendigkeit einer ständigen Anpassung an die Gesellschaft hin. Neue Konzepte bei der Offizierausbildung waren damals aber auch deshalb notwendig, weil 95 Prozent der Abiturienten jener Jahre studieren wollten. Aus den verbleibenden fünf Prozent konnte qualifizierter Offiziersnachwuchs einfach nicht gewonnen werden.

Die im Weißbuch angekündigte Kommission von Fachleuten, die später so genannte Ellwein-Kommission, legte 1971 ihren Vorschlag für die Neuordnung von Ausbildung und Bildung in den Streitkräften vor. Für unser Geburtstagskind ist auf Seite 48 f. des „Grünbuchs“ nachzulesen:

„Ersatz der in den Teilstreitkräften bestehenden kurzen Auswahllehrgänge durch einen sechsmonatigen gemeinsamen Grundlehrgang mit dem Ziel der Auffrischung und Vertiefung der Kenntnisse auf wichtigen Gebieten allgemeiner u n d militärischer Art.“

Wenn man die kritischen Stimmen jener Jahre nachvollzieht, hat man manchmal den Eindruck, als ob die von der Ellwein-Kommission für erforderlich gehaltene militärische Komponente des Grundlehrgangs eine nachgeordnete Rolle spielte.

Weitere Vorschläge der Kommission waren:

- eine Zusammenfassung der Ausbildung aller zukünftigen Stabsoffiziere in einer Fortbildungsstufe C,
- die Einrichtung einer Fortbildungsstufe D für zukünftige Offiziere in Spitzenverwendungen,
- die Umwandlung von Führungs- und Stabsakademie in eine Akademie der Bundeswehr und
- eine Verkürzung des Generalstabs- und Admiralstabslehrgangs in einen wesentlich verkürzten Verwendungslehrgang.

Ein Jahr nach Vorlage des Kommissionsberichts setzte der Generalinspekteur eine Arbeitsgruppe mit dem Auftrag ein, eine Übergangslösung der Fortbildungsstufe C entsprechend dem Bildungskonzept zu planen (BMVg, Fü S I 8 vom 20. Mai 1972).

An der Arbeitsgruppe wurden die bisher auf ministerieller und in der Durchführungsebene an der Stabsoffizierausbildung beteiligten Stellen „ständig“ oder „extern“ beteiligt, darunter die Kommandeure der Führungsakademie, der Stabsakademie, der Schule für Innere Führung und der Logistikscheule der Bundeswehr.

Am 02. Juni 1972 erließ Fü S I 8 folgende Ausführungsbestimmungen für die Arbeitsgruppe:

Bis Ende 1972 sollten realisierbare Konzepte für eine Übergangslösung erarbeitet werden, insbesondere Grundlagen für einen auf 4 Monate verkürzten Grundlehrgang. Der von Professor Ellwein vorgeschlagene sechsmonatige Grundlehrgang war erst für 1978 vorzusehen.

Für den zukünftigen Verwendungslehrgang Generalstabs-/Admiralstabsdienst sollten Vorstellungen entwickelt werden.

Bei der Dozentenbedarfsberechnung sollte der OSP nicht überschritten werden. Das klingt vertraut!

Diese Weisung brachte Wogen der Kritik zum Rollen. Dabei sind als handelnde Personen vor allem die Namen der Generale Jenett und Raulf, von Admiral

Zimmermann, dem damaligen Generalinspekteur, sowie von Oberst Dr. Will - dem Kommandeur der Stabsakademie - und seinem Leitenden Wissenschaftlichen Direktor Dr. Schulz an prominenter Stelle zu nennen. Sicher ist, daß der zukünftige Fachbereich Sozialwissenschaften bei den damaligen Auseinandersetzungen eine gewichtige und treibende Rolle spielte. Er wollte auch Vorstellungen in die Konzeption der Fortbildungsstufe C einbringen, die auf Überlegungen von Generalleutnant Graf v. Baudissin und ein sozialwissenschaftlich begründetes Wissenschafts- und Erziehungsverständnis zurückgingen, das in einem diametralen Gegensatz zum bildungsbürgerlich-idealistischen Bildungsverständnis einiger damals an der Diskussion Beteiligten zu stehen schien. Bildungspolitiker und Presse schalteten sich in diesen Disput ein und wurden in ihn eingeschaltet.

Es ging dabei auch um die Frage, wie Ausbildungsinhalte und Dauer des neu konzipierten Verwendungslehrgangs Generalstabs-/Admiralstabsdienst vom Grundlehrgang abhängen sollten, also ob die Generalstabsausbildung auf 18 oder gar 12 Monate verkürzt werden könnte. Der damalige Generalinspekteur, Admiral Zimmermann, wollte keine Zweiteilung der Generalstabsausbildung, die auf die Fortbildungsstufen C und D aufgeteilt war, wie es die Überlegungen von Professor Ellwein nahelegten.

Dr. Schulz, der zukünftige Fachbereichsleiter Sozialwissenschaften, brachte damals zu dieser Frage vor:

Die Dauer der Generalstabsausbildung sei politischer Natur.

Die Arbeitsgruppe habe die Argumente vernachlässigt, die für eine Verkürzung der Generalstabsausbildung auf 18 Monate gesprochen hätten.

Ein längerer Zeitanatz der Generalstabsausbildung sei mit der Notwendigkeit wissenschaftlicher Methoden nicht zu begründen, wie vorgebracht worden war.

Eine Verkürzung der Generalstabsausbildung sei daher an Ausbildungsinhalte des Grundlehrgangs zu binden, die dort bereits gelehrt worden seien.

Die sogenannte de Maizièrre-Kommission zur Führungsfähigkeit und Entscheidungsverantwortung in den Streitkräften schlug 1979 in ihrem Bericht als Empfehlung 48 vor, wegen Nachteilen für die Führungsfähigkeit in der Bundeswehr sollte auf jegliche Verlängerung des Grundlehrgangs verzichtet werden. Das war offensichtlich das Ende des Ansatzes von Professor Ellwein, den Grundlehrgang sechs Monate lang durchzuführen.

In der Leitungsvorlage des Generalinspektors vom 04. Mai 1973 zur Fortbildungsstufe C wurde schließlich vorgeschlagen:

Der Grundlehrgang sollte für Offiziere ohne Studium bis 1983 beibehalten werden.

Sein Fortbildungscharakter sollte seinem Prüfcharakter vorangestellt sein.

Er sollte verstärkt gesellschaftliche, politische, historische und sozio-ökonomische Komponenten enthalten, die als gleichwertig neben den militärischen Komponenten zu sehen seien.

Es sollten bei seiner Struktur und Durchführung Ähnlichkeiten mit Organisationsformen an den Hochschulen gefunden werden.

Der Forschung sollte Gewicht eingeräumt werden.

Der 1. Grundlehrgang konnte zeitgerecht durchgeführt werden. Die neuen Fachbereiche Sozialwissenschaften, Sicherheitspolitik und Streitkräfte sowie Betriebs- und Organisationswissenschaften wurden dazu regelrecht aus dem Boden gestampft. Der Grundlehrgang löste den kurzen und kritikwürdigen Zentralen Lehrgang für Heeresoffiziere und seine Pendanten bei Luftwaffe und Marine ab. Beim Heer wurde der Zentrale Lehrgang „Hamburger Passionspiele“, bei der Marine „die Eisheiligen“ genannt, was für ihre Atmosphäre Bände spricht.

Der Grundlehrgang wurde seit 1974 als Weiterbildungs- und Prüflehrgang ständig weiterentwickelt, und er wurde weitergeführt, als die studierten Offiziere für ihn heranstanden. Die teilstreitkraftübergreifenden Hörsäle wurden aufgelöst, die Tutoren in die Fachbereiche der Teilstreitkräfte eingegliedert. 1983 kamen Anteile aus den Teilstreitkräften hinzu. Seit 1997 werden die Lehrinhalte in Blockbildung durchgeführt, und die Klausur im Bereich Sicherheitspolitik und Streitkräfte wurde zugunsten mündlicher Prüfungen aufgegeben.

In den Streitkräften ist nichts für die Ewigkeit geschaffen. Wer rastet, der rostet, ist nicht auf dem neuesten Stand von Forschung und Lehre. Neue Herausforderungen müssen diskutiert werden, auch mit harten Bandagen, aber ohne Affinität zu Religionskriegen und ihren messianischen Ansätzen. Dies geht nur in einer Atmosphäre von Toleranz und Freiheit. Hierzu hat Verteidigungsminister Scharping soeben deutliche Worte gesprochen:

„Eine Akademie lebt von der Vielfalt der Meinungen und von der gestaltenden Kraft des Wortes.

Aber zur Freiheit gehört unabdingbar die Verantwortung – zum Streit um die Sache gehört, den Standpunkt und vor allem auch die Person des Andersdenkenden zu respektieren ...

Freiheit ist immer auch die Freiheit des Andersdenkenden. Das bestimmt die *Form* der Auseinandersetzung ebenso wie die selbstverständliche Loyalität gegenüber dem Dienstherrn. In der Sache erweist sich, das ‚Miteinander-Reden‘ oftmals erfolversprechender ist als das ‚Übereinander-Reden‘.“

**Akademie-Information** veröffentlicht Texte, die von allgemeinem Interesse für die Arbeit in der Akademie sind. Die wiedergegebenen Beiträge werden inhaltlich ausschließlich von den Autoren verantwortet.

Nachforderungen über den Herausgeber